

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Recruitment and Selection Process in a Selected Organization

Student: Hana Maroszová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Maroszová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Recruitment and Selection Process in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Zhodnocení současných procesů získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

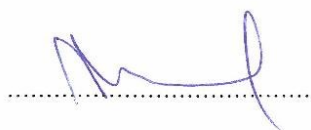


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí bakalářské práce, kromě přílohy č. 3. Dále prohlašuji, že jsem uvedla všechny zdroje a prameny, ze kterých jsem vycházela.

V Ostravě dne 5. 5. 2015



Hana Maroszová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky a za čas věnovaný této práci. Mé poděkování patří rovněž ředitelce společnosti UniCredit Bank a oddělení lidských zdrojů za odbornou pomoc i čas věnovaný konzultacím.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru pracovníků. První část práce obsahuje teoretická východiska získávání a výběru pracovníků, v druhé části práce jsou tyto poznatky využity při analyzování stávajícího procesu ve výrobním podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je doporučení případných návrhů na zefektivnění stávajícího procesu obsazování volných pracovních míst v podniku UniCredit group a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, zdroje pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků, metody získávání a výběru.

Abstract

Bachelor thesis describes the process of employee recruitment and selection. First part of the thesis contains theoretical possibilities employee recruitment and selection. Second part contains analysis of existing process in production company based on previous knowledge. Main task of thesis is recommendation of proposals to improve existing process of vacant positions filling in UniCredit Group a.s.

KEY WORDS

Human resource management, staff resources, recruitment, selection, methods of recruitment and selection

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Organizace personální práce	7
2.1.2	Plánování lidských zdrojů	9
2.2	Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
2.2.1	Analýza pracovních míst	11
2.2.2	Vytváření pracovních míst	11
2.3	Získávání zaměstnanců.....	12
2.3.1	Proces získávání	13
2.3.2	Získávání z vnitropodnikového trhu práce.....	14
2.3.3	Získávání z vnějšího trhu práce.....	14
2.3.4	Metody získávání zaměstnanců.....	15
2.4	Výběr zaměstnanců.....	18
2.4.1	Proces výběru zaměstnanců	18
2.4.2	Metody výběru pracovníků	18
2.4.3	Chyby při pohovorech.....	20
2.4.4	Proces přijímání zaměstnanců.....	21
3	Charakteristika vybrané organizace	23
3.1	Historie společnosti	23
3.2	Profil společnosti	23
3.3	Organizační struktura společnosti	24
3.3.1	Organizační struktura společnosti UniCredit Bank Ostrava	25
3.4	Personální útvar ve společnosti	28
4	Zhodnocení současných procesů získávání a výběru zaměstnanců	30
4.1	Současný systém získávání zaměstnanců	30
4.1.1	Vnitřní zdroje	30
4.1.2	Vnější zdroje	31
4.2	Současný systém výběru zaměstnanců	32
4.3	Současný systém přijímání zaměstnanců	34
4.3	Výzkumné šetření	35
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	35
5	Návrhy a doporučení	46
6	Závěr.....	49

Seznam použité literatury	50
Seznam zkratek	52
Seznam grafů	53

1 Úvod

Úspěch firmy tvoří z velké části lidský faktor. Získávání vhodných zaměstnanců proto patří mezi klíčové procesy ve firmě a je důležité tomu věnovat patřičnou pozornost. Tím by se měly řídit hlavně malé a střední podniky, jelikož úspěšnost a přežití závisí na dobré personální práci a na schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu mnohem víc, než ve velkých organizacích.

Hlavním cílem každé firmy je, aby byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, aby plnila dané cíle, dosahovala vysokého zisku. Důležité je pro firmu i postavení na trhu, v jejím zájmu je pak neustále zlepšování tohoto postavení.

Vzhledem k důležitosti lidského faktoru jsem zvolila pro svou bakalářskou práci toto téma. Práce je rozdělena na několik částí. První část popisuje teoretickou stránku procesu získávání a výběru zaměstnanců, která je podložena odbornou literaturou. Druhou část tvoří praktické poznatky. Tato část je zaměřena na současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti. Je podložena informacemi získanými samotnou organizací a jejími interními materiály.

Jelikož vybrat vhodného zaměstnance, který bude pro podnik přínosem, vyžaduje pečlivě propracovaný systém, budu dále v této praktické části analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců. Na základě dotazníkové šetření, které jsem zvolila jako metodu analýzy pro svou bakalářskou práci, pak budou navrženy doporučení a případné změny, které by mohly zefektivnit tento proces.

Veškeré informace týkající se společnosti jsem získala na základě konzultací s personalistkou. Tyto konzultace probíhaly telefonicky, jelikož personální útvar společnosti sídlí v Praze. Dodatečné informace jsem konzultovala osobně s ředitelkou pobočky a dále se zaměstnanci.

Cílem teoretické části je seznámení se samotným procesem a jeho podrobné vysvětlení. Tyto informace slouží jako osnova pro praktickou část. Cílem praktické části je vysvětlení procesu v konkrétní společnosti, tedy jak tento proces probíhá v praxi.

Hlavním cílem, řekla bych účelem této bakalářské práce, bude ovšem návrhová část, ve které se budu snažit, aby návrhová opatření byla společnosti užitečná a dopomohla k ještě lepšímu a efektivnějšímu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců tvoří jednu z hlavních činností v oblasti personalistiky. Je důležité této činnosti věnovat obzvlášť pozornost, jelikož podnik rozhoduje o tom, koho ve své firmě zaměstná a kdo bude nadále plnit stanovené cíle podniku. Nejčastěji se pro tyto činnosti sestavuje personální útvar, který se touto problematikou zabývá.

V nadcházející části bakalářské práce budou blíže vysvětleny oblasti řízení lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“ (Koubek, 2007, s. 15).

Cílem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu lidí, a také investic do nich vložených, které jsou využívány k dosažení cílů organizace. Dále je nutné vytvářet pracovníkům vhodné podmínky při plnění pracovních úkolů, dostatečně je motivovat k rozvoji a k plnění cílů organizace (Kociánová 2012).

2.1.1 Organizace personální práce

Pojmem personální práce v organizaci je myšleno několik dílčích činností, které jsou nezbytné k získávání zaměstnanců, jejich spokojenosti a motivaci. Mezi tyto činnosti jsou řazeny vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho zapojení v organizaci, postavení personálního ředitele v hierarchii řízení (Dvořáková et al., 2012).

Uspořádání personálního útvaru

Armstrong (2007) tvrdí, že uspořádání personálního útvaru jednoznačně vychází ze skutečností, jako jsou velikost podniku, míra decentralizace činností, typ prováděných prací, druh zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přidělena.

Existuje několik způsobů, pomocí kterých může organizace vykonávat personální služby. Prvním způsobem je využití svých vlastních personalistů, kteří jsou s organizací úzce spjatí, mají dokonalé informace apod.

Organizace může také využít externích subjektů, neboli outsourcing, spolu s vlastními personalisty. Tímto může docílit snížení nákladů, získání odbornějších služeb, které samotná organizace dosud nenabízí. Navíc pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci (Dvořáková et al., 2012).

Kromě vlastních personalistů a částečným outsourcingem, má organizace k dispozici ještě možnost delegování na vedoucí zaměstnance. Tím, že svěří část personálních činností do kompetence liniovému manažerovi, bude mít personální manažer více času věnovat se koncepční, organizační, analytické a kontrolní práci. Tyto služby jsou pro organizaci velmi přínosné, pro řízení podniku klíčové, a pokud si toho bude vrcholové vedení organizace vědomo, posílí se tím výrazně postavení personálního manažera a útvaru.

Pokud se hovoří o počtu personalistů v organizace, neexistuje žádná norma, která by určovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Základním cílem při rozhodování o počtu personalistů je efektivnost managementu ve skutečnostech, jako jsou zaměstnávání, rozvoj lidí a vztahů mezi nimi.

Personální činnosti

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Základním cílem personální práce je tedy aktivní a cílevědomá podpora hlavního cíle firmy v oblasti řízení a vedení lidí. Dle Dvořákové (2012) se jedná o činnosti zaměřené na člověka v pracovně právním procesu v oblastech:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a adaptace pracovníků,
- odměňování,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů.

2.1.2 Plánování lidských zdrojů

Plánováním lidských zdrojů je myšlena předpověď potřebných lidských zdrojů v budoucnosti. Organizace tak zjišťuje, kolik bude potřebovat zaměstnanců k určitému termínu k zajištění nabízených služeb či k produkci, jaké jsou jejich potřebné znalosti a dovednosti a jaké mají být náklady. Kromě získávání zaměstnanců plánování napomáhá předcházet nadbytečnosti zaměstnanců, zabývá se podnikovým vzděláváním a rozvojem, organizací práce a pracovní době apod. (Dvořáková et al., 2012, Koubek, 2009, Armstrong, 2007).

Podle Dvořákové a kol. zahrnuje plánování lidských zdrojů tyto činnosti:

- rozbor prostředí,
- předpověď poptávky po práci,
- předpověď nabídky lidských zdrojů,
- rozdíl mezi poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly,
- harmonogram akcí k realizaci řešení,
- kontrolu a vyhodnocení.

Předpověď poptávky po práci

Klíčovým procesem při plánování lidských zdrojů je předpověď poptávky po práci. Zjišťuje se na základě dlouhodobého podnikového plánu, ve kterém jsou potřebné údaje ve formě hrubého odhadu, a ročního rozpočtu, což je krátkodobý plán, díky kterému lze přesněji získat potřebné údaje a zjistit tak potřebu nových pracovních sil.

Poptávku ovlivňují jak vnější faktory (ekonomické, politické, sociální, vývoj technologií), tak vnitřní faktory. Mezi vnitřní faktory se řadí změny způsobené zaměstnanci (ukončení pracovního poměru, odchody do důchodu apod.) a rozhodnutí organizace.

Předpovědět poptávku není jednoduché, ale je možné využít několik metod, jako jsou odborné odhady, analýza rozpočtu, extrapolace a indexování, modelování (Dvořáková et al., 2012, Armstrong, 2007).

Předpověď nabídky lidských zdrojů

Výstupem předpovědi nabídky lidských zdrojů je odhad disponibilního počtu lidí, kteří budou k dispozici uvnitř organizace i mimo ni. Při předpovědi je důležité počítat s různými

ztrátami, jako jsou odchody zaměstnanců, jejich povyšování, změny pracovní doby atd. (Armstrong, 2007).

Podnik sám určí, zda svou potřebu zaměstnanců pokryje z vnitřních či vnějších zdrojů. Podle toho se taky využívají různé metody pro předpověď. Pokud podnik využívá vnitřní zdroje, lze využít intuitivní a kvantitativní metody. U vnějších zdrojů lze využít různé demografické metody, statistiky zpracované úřady práce apod. (Koubek, 2009).

Plány lidských zdrojů

Při porovnání předpovědí nabídky a poptávky lze zjistit nedostatek nebo přebytek zaměstnanců, což je důležité pro oblasti zabezpečování, flexibility a případně i snižování počtu zaměstnanců.

- **Plán zabezpečování lidských zdrojů**

Cílem je zajistit daný počet pracovníků k danému termínu, zjistit požadovanou kvalifikaci, znalosti. Dále z jakých zdrojů bude podnik čerpat, zda z vnitřních (výhodnější) či z vnějších a způsob realizace procesu získávání.

- **Plán flexibility**

Plán flexibility se zabývá vyšším využíváním schopností zaměstnanců, snížením nákladů spojených s procesem zaměstnávání, zvýšením produktivity a částečnou eliminací propouštění z nadbytečnosti.

- **Plán snižování nadbytečných zaměstnanců**

Stanovuje počet nadbytečných zaměstnanců, odhad počtu dobrovolných a nedobrovolných propuštěných, pomoc propuštěným při hledání práce, jejich rekvalifikace apod. (Kociánová, 2010, Armstrong, 2007).

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

V procesu vytváření pracovních míst je důležitým krokem definovat jednotlivé pracovní úkoly zaměstnance. Pracovní úkoly mohou zaměstnance motivovat, rozvíjet jeho schopnosti a získávat nové zkušenosti. Ovšem pokud se jedná o jednoduchou práci, zaměstnanec může lehce ztrácet svou kvalifikaci a práce na něj začíná působit negativně a demotivačně.

Hlavním úkolem pracovního místa je uspokojit potřeby jak samotné organizace, tak i pracovníka, který je na dané pracovní místo přiřazen (Koubek 2009, Dvořáková et al. 2012).

2.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je klíčovým procesem personálního řízení, jelikož je rozhodujícím prvkem pro proces vytváření pracovních míst. Cílem je shromáždit informace o pracovních místech a o požadavcích na zaměstnance. Dle Dvořákové (2012) zahrnuje analýza pracovního místa organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti, povinnosti, pravomoci. Dále požadované dosažené vzdělání zaměstnance, odborná praxe, zdravotní způsobilost, znalosti a dovednosti apod.

Shromážděné informace, slouží jako výstup analýzy, který využívají personalisté v různých oblastech personálního řízení. Jedná se například o již zmíněné vytváření pracovních míst, dále plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace, hodnocení a odměňování zaměstnanců atd. (Dvořáková et al., 2012, Koubek, 2009, Kociánová, 2010).

2.2.2 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst definuje jednotlivé pracovní úkoly, které zaměstnanci vykonávají na určitých pracovních místech. Při tvorbě pracovních míst a úkolů je nutno vycházet ze základních předpokladů, které zajistí, aby:

- pracovní úkoly byly co nejefektivnější a napomáhaly k dosažení cílů organizace,
- neměly dopad na fyzické či duševní zdraví zaměstnanců a musí brát ohledy na jejich kvalifikaci a znalosti,
- zabezpečovaly uspokojení a motivaci zaměstnanců při plnění pracovních úkolů,
- neporušovaly zákony a právní předpisy.

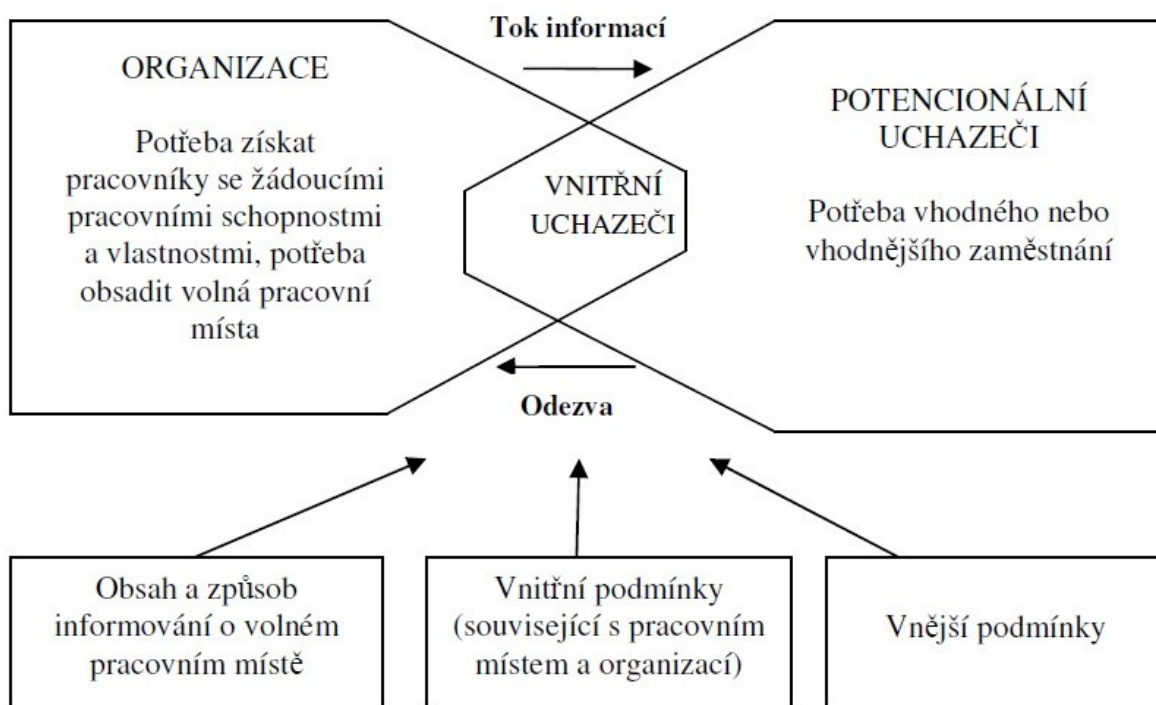
Primárním úkolem při vytváření pracovních míst je stanovit pracovní úkoly, které pracovní místo zahrnuje. Přesně se definuje, jak bude každý z úkolů vykonáván a jaký bude vztah mezi zaměstnanci na různých pracovištích (Koubek, 2009, Armstrong, 2007, Kociánová, 2010).

2.3 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců se zabývá zajišťováním potřebného počtu lidí v daném čase a s minimálními náklady. Cílem je informovat o volných místech v organizaci, komunikace s uchazeči, získávání nezbytných informací o uchazečích a následné zajištění zaměstnanců s požadovanými vlastnostmi a dovednostmi.

Na jedné straně působí v tomto procesu samotná organizace, která má nedostatek pracovních sil, a na straně druhé stojí lidé ucházející se o práci. Tuto situaci názorně popisuje schéma získávání zaměstnanců 2.1. Získávání zaměstnanců ovlivňuje několik faktorů, ať už pozitivně či negativně.

Schéma 2.1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: KOUBEK, Josef (2009, s. 127)

Mezi faktory, které je organizace schopna ovlivnit patří například úspěšnost a prestiž organizace, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, rozvoj, životní prostředí, povaha práce, pracovní doba, místo výkonu práce apod.

Existují faktory, na které organizace nemá vliv, například demografické, makroekonomické, sociální a technologické podmínky, legislativa apod. (Koubek, 2009 Dvořáková et al., 2012).

2.3.1 Proces získávání

Dokonalý přehled o povaze pracovních míst a jejich předpověď o uvolňování a vytváření jsou základem pro efektivní proces získávání zaměstnanců. Proces v organizaci je nutné specifikovat, rozdělit na dílčí kroky, a to hlavně z časového důvodu, jelikož cílem je obsadit pracovní místo v co nejkratší době kvalifikovaným zaměstnancem (Koubek, 2009).

Koubek (2009) dělí proces získávání zaměstnanců na následující kroky:

- Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst.
- Zvážení alternativ.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání pracovníků.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací na základě předložených dokumentů a informací.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být vyzváni k jednotlivým procedurám.

Personální útvar rozhoduje, zda k získání potřebné pracovní síly využije vnitřní či vnější zdroje. Obě tyto možnosti s sebou nesou určité výhody i nevýhody. Tyto skutečnosti budou dále přiblíženy v následujících částech práce.

2.3.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů by mělo být první volbou při rozhodování personálního útvaru. Avšak jak Armstrong tvrdí, organizace, které uplatňují politiku stejné příležitosti, zakládají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Uchazeči vnitřních zdrojů jsou zejména uspořené pracovníci, kteří byli v důsledku technického rozvoje nahrazeni stroji apod. Dále to mohou být pracovníci, kteří byli uvolněni z důvodu ukončení některých činností, pracovníci, kteří mají zájem přejít na nově vytvořené pracovní místo či pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud (Koubek, 2009).

Jak již bylo zmíněno, vnitřní zdroje přináší řadu výhod i nevýhod. K výhodám patří:

- informovanost o uchazečích, jelikož zaměstnavatel dobře zná své zaměstnance,
- informovanost uchazečů o organizaci, spolupracovnících,
- možnost kariérního růstu pro zaměstnance,
- spokojenost zaměstnanců, pocity jistoty, motivace,
- nižší náklady na proces získávání
- rychlejší obsazení pracovního místa.

Získávání z těchto zdrojů je nevýhodné z důvodů:

- negativního dopadu na pracovní morálku a mezilidské vztahy (často z důvodu soutěžení o povýšení,
- úzkého výběru uchazečů,
- nákladů na vzdělávání a rozvoj,
- omezení nových myšlenek a přístupů zvenku.

2.3.3 Získávání z vnějšího trhu práce

Tyto zdroje jsou pro organizaci na rozdíl od zaměstnanců novými silami, které vnášejí do organizace nový směr, inspiraci a přístupy a často vedou ke změnám.

Řadí se zde uchazeči o zaměstnání registrováni na úřadech práce, absolventi škol, pracovníci, kteří sice jsou zaměstnáni, ale jsou ochotni ze stávajícího zaměstnání odejít, osoby se zdravotním postižením, důchodci a cizinci.

Mezi výhody získávání uchazečů z vnějšího trhu práce patří:

- tzv. „nová krev“, noví pracovníci přináší do organizace nový směr, know-how, názory, pohledy nebo zkušenosti,
- ekonomicky výhodnější způsob získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, než je vzdělávat v organizaci,
- vyšší pracovní nasazení pracovníků.

Vnější zdroje mají i své nevýhody, a to zejména:

- nákladnější a časově náročnější proces získávání (náklady na inzerci apod.)
- nutnost adaptace nového pracovníka
- nespokojenost stávajících zaměstnanců (přicházejí o možnost postupu, musejí se věnovat novému pracovníkovi apod.).

2.3.4 Metody získávání zaměstnanců

Volbou metody získávání zaměstnanců se rozumí způsob, jakým organizace informuje potenciální uchazeče o volném pracovním místě. Je důležité nabídkou pracovního místa uchazeče zaujmout a přilákat ho k tomu, aby se o toto místo ucházel.

Existuje mnoho metod získávání, záleží na samotné organizace, které metody využije. Organizace většinou nepoužívá pouze jednu z nich, ale snaží se využít více metod (Koubek, 2009, Armstrong, 2007, Kociánová 2010).

Inzerce

Inzerce patří mezi nejčastější způsob přilákání uchazečů. Inzerovat lze v tiskovinách, rozhlasu i v televizi. Podle nabízeného pracovního místa se pak dále specifikují formy sdělovacích prostředků. Pokud bude firma hledat vysoce kvalifikované pracovníky, zvolí prestižní tiskoviny na celostátní úrovni či inzerci v zahraničí. Pokud se ale bude jednat o pracovní sílu, která nevyžaduje vyšší kvalifikaci, budou vhodnější regionální či místní sdělovací prostředky.

Inzerce je pro organizaci výhodná z důvodů, jakými jsou hlavně rychlost a počet lidí, ke kterým se inzerát dostane. Nevýhodou mohou být vyšší náklady.

Internet

Vystavení volných pracovních míst na internetu je v dnešní době využívání stále častěji. Firmy mohou využít portálů, které slouží pro nabídky pracovních míst a navíc mohou volná pracovní místa uveřejnit i na své internetové stránce. Uchazeči tak ihned reagují zasláním životopisu, vyplněním dotazníků, formulářů apod. a tím tak urychlují celý proces získávání.

Nevýhodou se může zdát skutečnost, že i v dnešní době stále existují lidé, kteří internet nevyužívají v takové míře.

Využívání externích služeb

Využívání externích zprostředkovatelských a poradenských služeb může ušetřit personalistům čas, který by jinak vynaložili na vyhledávání lidí. Na pracovní místo mohou být dosazení pracovníci mnohem rychleji, než kdyby na tom pracovala organizace sama.

Externí zprostředkovatelé musejí být dokonale informovaní o pracovním místě, o jeho náplni, pravomocích, odpovědnostech apod. aby nedocházelo k tomu, že budou nabízet uchazeče, kteří se pro danou pozici nehodí. Mnohdy mají větší znalosti o trhu práce, nabízejí širší služby a tím mohou zlepšovat celkový proces získávání zaměstnanců. Nevýhodou je vysoká cena, kterou si za celý proces zprostředkovatelé účtují.

Uchazeči se nabízejí sami

Nabídky práce od samotných uchazečů a jejich životopisy se průběžně v podniku ukládají. Tato metoda je efektivní v podnicích, které mají dobrou pověst a nabízejí prestižní práci. Největší výhodou jsou ušetřené náklady podniku na inzerci volných pracovních míst.

Ovšem oproti tomu lze nalézt negativní efekty, které s sebou tato metoda nese. Uchazeči se o práci hlásí průběžně podle jejich potřeby, při výběru tak chybí dostatečná možnost výběru a porovnání kvalit a schopností většího počtu uchazečů. Navíc musejí být personalisté připraveni reagovat také průběžně na nabídky uchazečů a ne pouze v období, kdy podnik realizuje získávání zaměstnanců sám.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Nejčastější využití této metody je v případech, kdy stávající zaměstnanci doporučují své podřízené k jejich povýšení na odpovědnější pracovní místo.

Výhodou jsou opět náklady na inzerci, které jsou tímto eliminovány a také doporučení vhodného pracovníka na požadovanou pozici, jelikož si stávající zaměstnanec nechce pokazit svou reputaci u zaměstnavatele.

Nevýhodou, stejně jako u předchozí metody, je omezený výběr z většího počtu uchazečů.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda bývá často označována také jako headhunting, tedy lovení mozků. Je využívána při obsazování vrcholových pozic.

Jedná se přímé oslovení potenciálního uchazeče i v případě, že je zaměstnán u jiného zaměstnavatele. Což může případně zhoršit vztah mezi organizací, která má o pracovníka zájem a organizací, ve které je zaměstnán. Díky tomuto zájmu si může pracovník uvědomit svou cenu a začít smlouvat o pracovních podmínkách.

Znovu touto metodou podnik ušetří vynaložené náklady na inzerci a získá tak vhodného pracovníka.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Jedná se o metodu, která je obvykle využívána u manuálních a dělnických profesí. Uchazeče si lze vybrat již během studia, kdy student získává jistou podporu při studiu a zároveň jsou pro studenta stanoveny vhodné volitelné předměty či téma závěrečných prací, které jsou s novým zaměstnáním spojeny.

Často školy sami doporučují organizaci vhodné studenty, čímž organizace získává jasný přehled o schopnostech a dovednostech studentů.

Jelikož studenti mohou nastoupit až po ukončení studia, přináší to pro podnik značnou nevýhodu, jelikož není možné pracovní místo studentem obsadit v průběhu celého roku (Dvořáková et al., 2012, Koubek, 2009, Armstrong, 2007, Kociánová, 2010).

2.4 Výběr zaměstnanců

Tento proces, kterému předchází získávání zaměstnanců, se zabývá výběrem nejvhodnějších uchazečů o pracovní místo z hlediska stanovených požadavků na výkon a chování v organizaci.

Samotnému výběru přechází předvýběr zaměstnanců, kdy personální útvar na základě žádosti o zaměstnání a životopisu vybere vhodné uchazeče, které dále pozve k výběrovému rozhovoru.

2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Jedná se o proces, jehož cílem je obsadit nabízené pracovní místo vhodným pracovníkem. O výběrový proces se jedná od chvíle, kdy se uchazeč přihlásí do výběrové řízení až do chvíle, kdy je uchazeč vybrán.

Kociánová (2010) popisuje proces výběru zaměstnanců v těchto fázích:

- zkoumání dokumentů uchazečů,
- první kontakt uchazečů s organizací,
- shromáždění a analýza informací o uchazečích,
- výběrový rozhovor,
- zkoumání referencí,
- seznámení uchazečů s pracovištěm a s potenciálními spolupracovníky,
- rozhodnutí o přijetí,
- informování uchazečů o přijetí či nepřijetí.

2.4.2 Metody výběru pracovníků

Neexistuje žádná nejúčinnější metoda, díky které by byl vybrán nejlepší uchazeč. V praxi se používá spousta možností výběru, ideální je pak kombinace více metod.

Analýza dokumentace uchazečů

Jedná se o prozkoumání veškerých dokumentů, které organizace od uchazečů vlastní. Základem je životopis a motivační dopis, tyto dokumenty by měly na první pohled zaujmout a vytvořit o uchazeči co nejjasnější představu. Dále se zkoumá dotazník, ať už firemní nebo osobní, lékařské vyšetření, reference.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Zpravidla se jedná o testy inteligence, dovedností a schopností a testy osobnosti.

Testy inteligence jsou zaměřeny na paměť, verbální a numerické schopnosti, prostorové vidění apod. Testy dovedností a schopností hodnotí kancelářské dovednosti a manuální zručnost. V osobnostních testech jsou zkoumány základní rysy, zájmy, postoje či hodnoty, jelikož platí, že osoby stejného zaměření mají podobné zájmy. Proto jde předem odhadnout, zda se uchazeč pro danou práci bude hodit

Assessment centre

Tato metoda zahrnuje komplex činností, které vykonávají různí vedoucí pracovníci či zkušení psychologové. Používají jak skupinové, tak individuální úkoly, zejména hraní rolí, které simulují práci na pracovišti. Chování uchazeče při těchto úkolech bude pravděpodobně stejné, jako při budoucím vykonávání práce.

Jelikož se při testech mohou uchazeči vcítit do své případné budoucí profese, je pro ně snadnější se rozhodnout, zda jim tato práce bude vyhovovat, naplňovat je a zda to naplnilo jejich očekávání. (Dvořáková et al., 2012, Koubek, 2009, Armstrong, 2007, Kociánová, 2010)

Výběrový pohovor

Často rozhodující a klíčová metoda v procesu výběru zaměstnanců. Zaměstnavatel si vytvoří předběžný obraz o uchazeči, o jeho motivaci, předpokladech apod. Na druhou stranu uchazeč má možnost srovnat své představy se skutečností.

Koubek (2009) definuje několik hlavních cílů výběrového pohovoru:

- získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči,
- poskytnutí detailních informací o organizaci a nabízeném pracovním místě uchazeči,
- posouzení osobnosti uchazeče,
- přátelské vztahy na pracovišti.

Výběrový pohovor může být veden v několika formách. Pokud firma hledá pracovníka na manuální či administrativní pozice, je vhodné využít pohovoru 1+1, kdy na jedné straně je vedoucí pracovník, nadřízený nebo personalista a na straně druhé uchazeč. V tomto pohovoru se zjišťuje, zda je uchazeč vhodný, zda firmu zaujme a zjišťují se důvody, proč by měl postoupit k druhému kolu pohovoru.

Při hledání uchazečů na náročnější pozice se praktikuje pohovor před komisí. Komise bývá složena z 3-4 hodnotících a tvoří ji zejména nadřízený, personalista a psycholog. Tento typ pohovoru je obvykle pro uchazeče mnohem stresově náročnější, na druhou stranu pro organizaci je objektivnější a všestrannější.

Další formou pohovoru je pohovor určený k ověření odborných znalostí. Zde hraje roli hodnotící, který ovládá veškeré činnosti i úkoly spojené s nabízeným pracovním místem. Důležité je, jak uchazeč jedná při řešení úkolů, které jsou s pracovní náplní spojeny, jakých výsledků dosahuje při práci a jaké dovednosti a schopnosti využívá při vykonávání práce. (Dvořáková et al., 2012, Koubek, 2009, Armstrong, 2007)

2.4.3 Chyby při pohovorech

Nejčastěji se chyb při pohovorech dopouští samotní hodnotitelé, což je zapříčiněno procesem vnímání při jednání. Mezi nejčastější chyby, se kterými se lze během pohovoru setkat, jsou:

Halo efekt

Tento efekt nastává v případě, kdy hodnotitele ovlivní silný první dojem a ten pak má vliv na celkové hodnocení. Hodnotitele například zaujme atraktivní vzhled, pevný stisk ruky apod. a díky tomu pak hodnotí i ostatní znaky kladně.

Zaujatost hodnotitele

Velmi nežádoucí chybou při procesu získávání je zaujatost hodnotitele, který může mít výhrady k určitým skupinám lidí z hlediska věku, náboženství, pohlaví, vzhledu apod. Tento krok může vést až k diskriminaci.

Porovnávání

Hodnotitel srovnává schopnosti a dovednosti uchazeče se svými vlastními, místo s těmi, které vyplývají z popisu pracovního místa.

Přihlížení k určitým jevům

Hodnotitel dává význam kromě schopností a dovedností také faktům, které s popisem pracovního místa nesouvisí. Kladně ohodnotí například uchazeče stejné politické strany jako je on sám. Může také zvýhodnit uchazeče, kterého zná z minulosti. (Dvořáková et al., 2012)

2.4.4 Proces přijímání zaměstnanců

Jakmile jsou ukončeny veškeré procesy výběru zaměstnanců, je nutno se rozhodnout, kterého uchazeče ve firmě zaměstnat. Vybraný uchazeč je pak informován telefonicky, písemně či elektronicky. Je vhodné informovat i ostatní uchazeče, kteří nebylo vybráni.

Závěrečnou část tvoří potvrzení nabídky, dodání veškerých potřebných dokumentů, kterým může být například lékařský posudek. V této části dochází také k vypracování pracovní smlouvy.

Po přijetí zaměstnance ovšem tato úloha nekončí. Je nezbytné nadále sledovat, jak si zaměstnanec na novém pracovním místě vede, jaké jsou jeho vztahy s ostatními zaměstnanci a jaký je jeho pracovní výkon, což odpovídá na otázku, zda bylo při výběru zvoleno správně. (Armstrong, 2007)

Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo objasnit problematiku procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nejdřív jsem obecně objasnila téma řízení lidských zdrojů, ve kterém jsem blíže popsala personální útvar, jeho uspořádání a hlavní činnosti. K tomuto tématu neodmyslitelně patří také plány lidských zdrojů, ať už předpověď nabídky či poptávky po práci.

Důležitou činností, která předchází získávání a výběru zaměstnanců je vytváření a analýza pracovního místa. Je důležité, aby každé pracovní místo zajistilo vzhledem ke své náplni a činnostem, které k pracovnímu místu náleží, uspokojilo potřeby jak samotné organizace, tak zaměstnance.

Následující část teorie již byla zaměřena na samotný proces získávání zaměstnanců. Cílem je zajistit potřebný počet zaměstnanců, v určitý čas a za co nejnižších nákladů. V tomto kroku proti sobě stojí dvě strany, kdy jedna je organizace, která má nedostatek pracovních sil a na straně druhé uchazeč, který hledá práci. Dále jsou zde upřesněny základní metody získávání zaměstnanců.

Poslední část teoretické části tvoří proces výběru zaměstnanců. Tento proces je pro organizaci velice důležitý, jelikož samotná organizace se musí rozhodnout pro vhodného zaměstnance, který bude nadále vykonávat pracovní úkoly a ponese zodpovědnost za příslušné pracovní místo. I zde existují metody výběru zaměstnanců, které jsou vysvětleny. Na závěr jsem uvedla několik chyb, kterých se občas personalista může dopustit při pohovoru.

3 Charakteristika vybrané organizace

Pro praktickou část bakalářské práce byla dohodnuta spolupráce s finanční institucí UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., jejíž základní informace budou v následující kapitole specifikovány.

3.1 Historie společnosti

Počátky skupiny sahají až do roku 1473, kdy byl založen bankovní dům Rolo Banca. Novodobá historie UniCredit Group je spojena se sloučením devíti velkých italských bank a s následnou integrací s německou skupinou HVB a italskou bankou Capitalia. Akvizicí polské Bank Pekao začala v roce 1999 expanze skupiny do regionu střední a východní Evropy. V průběhu následujících let pak růst pokračoval, jak prostřednictvím akvizice skupiny Pioneer Investment, tak cestou dalších strategických akvizicí uskutečněných postupně v Bulharsku, na Slovensku, v Chorvatsku, Rumunsku, České republice a Turecku.

V roce 2005 se UniCredit spojila s německou skupinou HVB. Integrace UniCreditu se skupinou HVB je pro skupinu motorem dalšího růstu: zvláště vzhledem k fúzi (r. 2000) HVB s rakouskou Bank Austria Creditanstalt.

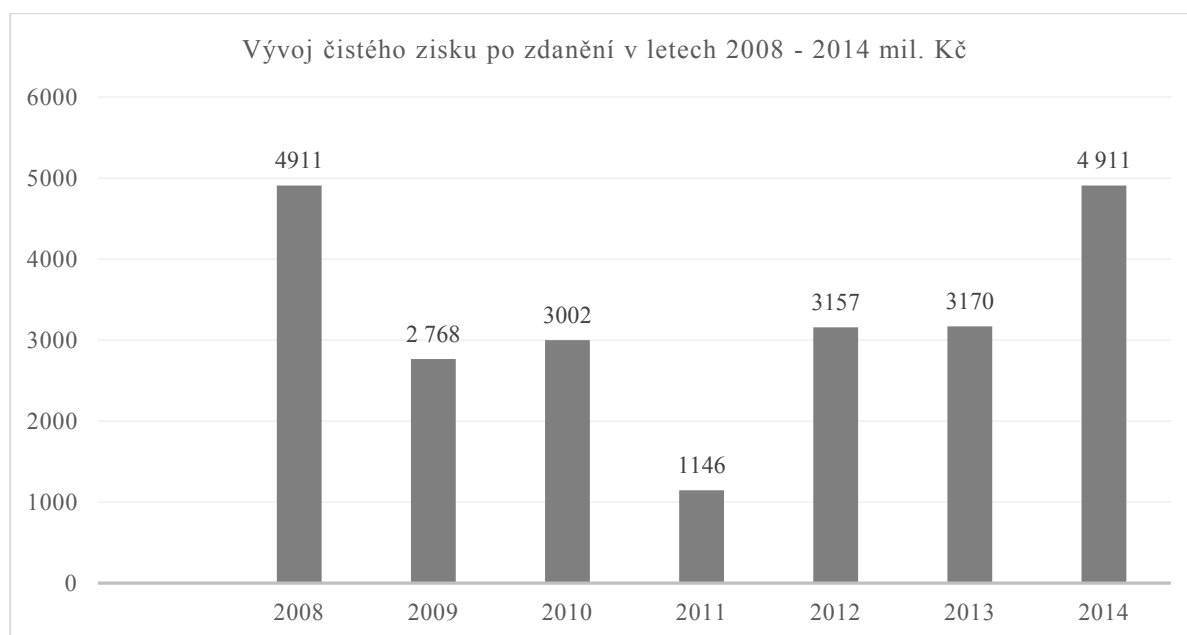
Spojením se skupinou Capitalia (třetí největší italskou bankovní skupinou), uskutečněným v roce 2007, UniCredit ještě více konsolidovala a upevnila své postavení na jednom ze svých nejdůležitějších trhů – v Itálii.

3.2 Profil společnosti

Na českém trhu působí UniCredit Bank od 5. listopadu 2007. Vznikla spojením dvou finančních institucí, a to HVB Bank a Živnostenské banky. Od prosince 2013 existuje UniCredit Bank v České republice a na Slovensku pod společným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

UniCredit Bank v České republice je 4. největší bankou. Kromě tradiční síly v korporátním a privátním bankovníctví nabízí širokou škálu produktů a služeb v oblasti osobního bankovníctví. Nabízí více než 140 poboček a 190 bankomatů pro každodenní využití.

Graf 3.1 Vývoj čistého zisku UniCredit Bank Czech Republic, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu 3.1 je patrné, pokud pomineme rok 2011, že čistý zisk společnosti se rok od roku zvyšuje. V roce 2011 se hlavní hrozbou evropských bank staly řecké dluhopisy, a ty také přes veškerou snahu zaměstnanců ovlivnily zcela zásadním způsobem ziskovost banky.

V oblasti služeb pro privátní klientelu je UniCredit Bank významným hráčem na trhu privátního bankovníctví, cenných papírů, kreditních karet a hypoték a velmi dobře si vede také v oblasti služeb pro zákazníky působících v oborech svobodných povolání (lékaři, soudci, advokáti, notáři apod.). Klientům těchto profesí se věnuje Kompetenční centrum pro svobodná povolání.

3.3 Organizační struktura společnosti

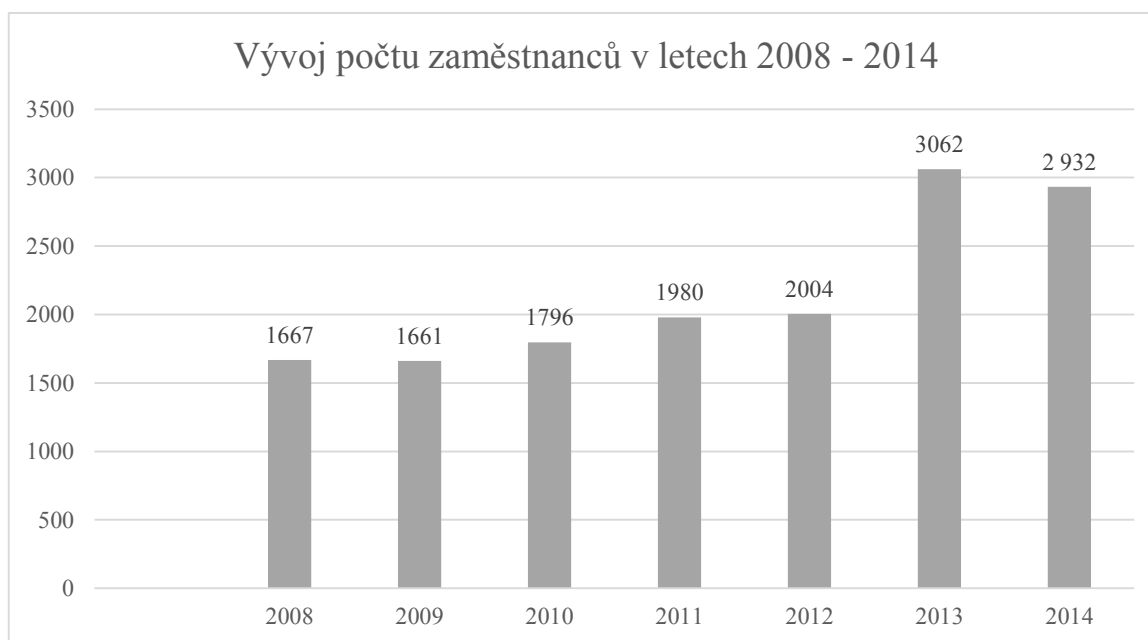
Skupina UniCredit patří podle bilanční sumy ve výši 1,028 bilionu EUR k největším finančním skupinám v Evropě. Působí přímo ve 22 zemích a ve 27 zemích prostřednictvím svých obchodních zastoupení, má přes 40 mil. klientů, přibližně 10 000 poboček a 168 000 zaměstnanců.

V regionu střední a východní Evropy disponuje tato skupina největší mezinárodní bankovní sítí, kterou představuje 4 000 poboček a prodejních míst, více než 83 000 zaměstnanců

a 28 mil. klientů. Podle poslední výroční zprávy v roce 2013 je v České republice zaměstnáno 3 062 pracovníků. Vývoj počtu zaměstnanců je zaznamenán v grafu 3.3.

Organizační struktura v České republice je znázorněna v příloze 1.

Graf 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců UniCredit Bank Czech Republic, a.s



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z následujícího grafu 3.2 vyplývá, že se počet zaměstnanců společnosti zvyšuje, pomineme-li rok 2014. Většina českých klientů preferuje osobní poradenství v kamenných pobočkách; je pro ně důležité mít nad svými financemi přímou kontrolu. UniCredit Bank proto v posledních čtyřech letech více než ztrojnásobila počet svých poboček, které vyžadovaly nové pracovní síly. Do budoucna se nepočítá s výrazným nárůstem počtu zaměstnanců v České republice.

3.3.1 Organizační struktura společnosti UniCredit Bank Ostrava

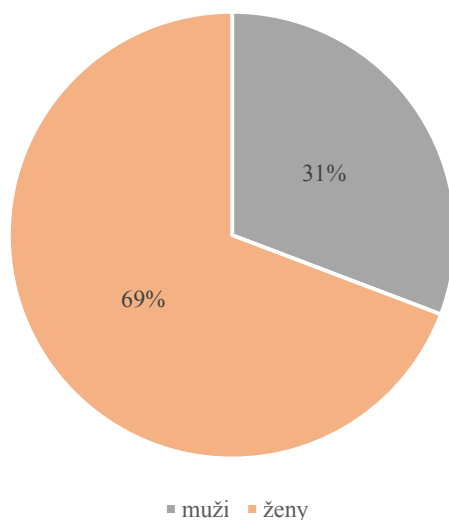
Pro tuto bakalářskou práci byla dohodnuta spolupráce s pobočkou v Ostravě, konkrétně na oblast retailového bankovníctví. Toto bankovníctví se zaměřuje na:

- osobní účty a konta,
- podnikatelské účty a konta,

- hypoteční, spotřebitelské úvěry, včetně kontokorentního úvěru pro soukromou klientelu,
- provozní, investiční a hypoteční úvěry pro podnikatelskou klientelu,
- platební karty (debetní, kreditní a partnerské), včetně pojištění,
- vkladové, spořicí a investiční produkty (vlastní či ve spolupráci s Pioneer Investments),
- internetové, telefonní a mobilní bankovníctví,
- pokladní a směnářské operace a doplňkové služby.

K současnému datu pobočka v Ostravě zaměstnává celkem 13 pracovníků v oblasti retailového bankovníctví.

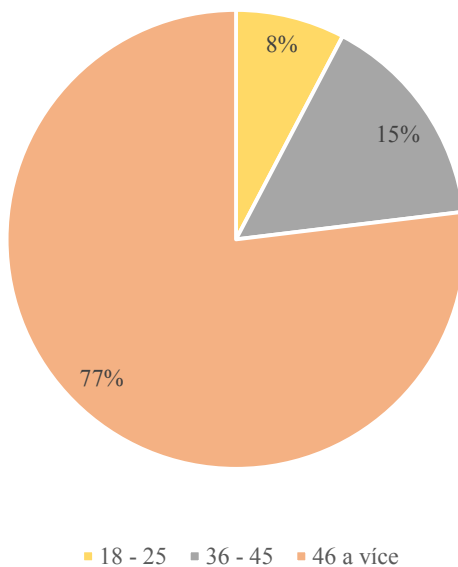
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Většinu zaměstnanců oddělení tvoří ženy, i přes to, že v tomto odvětví jsou pozice vhodné jak pro ženy, tak i muže. Celkem tedy 9 žen (69%) a 4 muži (31%).

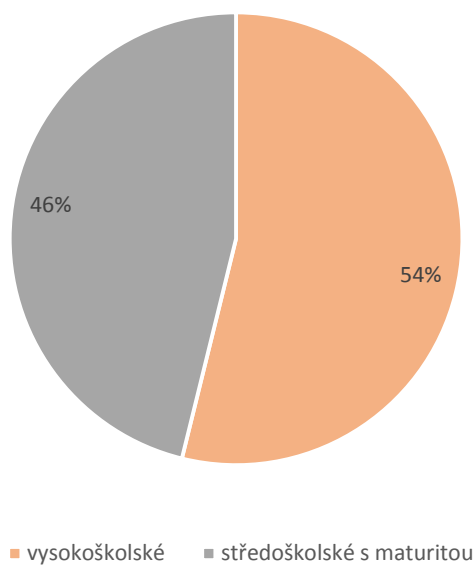
Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Největší část oddělení tvoří zkušení pracovníci ve věku 46 let a více, 10 zaměstnanců (77%). 2 zaměstnanci (15%) jsou ve věku 36 – 45 let. Ve věku 18 – 25 je zaměstnána pouze jedna slečna (8%), která nastoupila v posledních pár dnech. Ve věku do 35 let nepracuje ve společnosti nikdo. Dle mého názoru chybí zastoupení mladých lidí z důvodu nedostatečné praxe po vystudování vysokých škol.

Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Graf znázorňuje, že ve společnosti převládá vysokoškolské vzdělání zaměstnanců, celkem 7 zaměstnanců (54%). I přes to je poměrně hodně zastoupeno vzdělání středoškolské, a to 6 zaměstnanci (46%), což je možná dáno převládajícím věkem zaměstnanců, který je 46 a více.

3.4 Personální útvar ve společnosti

Personální útvar společnosti UniCredit Bank se zabývá veškerými procesy spojenými s řízením lidských zdrojů, jako je personální administrativa, nábor zaměstnanců, kontrola pracovněprávních dokumentů, dále se zabývá docházkou do práce, povyšováním zaměstnanců a s tím spojené změny mezd, změnou pracovních úvazků.

Kompletní personální útvar sídlí v Praze, kde řeší veškeré úkoly spojené s řízením lidských zdrojů a v případě potřeby je personalista vyslán na danou pobočku, aby provedl kroky výběrového řízení. Organizační struktura personálního útvaru je vyobrazena v příloze 2.

Personální útvar má přesně danou strukturu hodnocení a odměňování zaměstnanců, mzdovou politiku, vzdělávání, školení apod., která je závislá na příslušných zaměstnaneckých pozicích v bance. Z tohoto důvodu je personální útvar rozdělen na několik oddělení, kdy se každé oddělení specializuje na určitou oblast.

Mezi tyto oblasti patří:

- personální plánování lidských zdrojů,
- optimalizace struktury zaměstnanců,
- zveřejňování informací o volném pracovním místě,
- výběr a přijímání uchazečů,
- legislativa spojená s personální oblastí,
- spolupráce s externími poradenskými firmami,
- vedení personální evidence zaměstnanců,
- zajišťování školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- zajišťování lékařských prohlídek,
- administrace nových nástupů,
- správa docházkového a stravovacího systému.

Navíc je zde speciální útvar HR business partner, které má za úkol komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat požadavky a potřeby zaměstnanců a následně vyřešit dané problémy. Pokud tyto problémy nejsou schopni vyřešit, předají problém specialistovi na danou oblast.

4 Zhodnocení současných procesů získávání a výběru zaměstnanců

Tato kapitola bakalářské práce bude zaměřena na podrobnou analýzu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Veškeré informace, které zde budou uvedeny, jsou získány na základě konzultací s personálním oddělením, ředitelkou pobočky a se zaměstnanci pobočky banky v Ostravě.

Součástí kapitoly bude také vyhodnocení dotazníkové šetření, které slouží ke zjištění názorů a připomínek zaměstnanců týkající se současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

4.1 Současný systém získávání zaměstnanců

Ve společnosti existuje plán lidských zdrojů, ze kterého plyne potřeba nových zaměstnanců. Existují i další případy, které vyžadují nábor nových zaměstnanců. Těmi mohou být odchody stálých zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou, přesun zaměstnance apod.

V případě potřeby přijetí nového zaměstnance rozhodne vedení společnosti, zda přijmout či nikoliv a zapojí do tohoto procesu personální útvar. Je nutné personální útvar dokonale seznámit s pozicí, na kterou má být nový zaměstnanec dosazen, tedy jakými znalostmi a dovednostmi musí disponovat, požadavky ohledně praxe a vzdělání v oboru a přesný popis pracovního místa.

Vzhledem k tomu, že personální útvar využívá k inzerci externí zdroje, předají kompletní informace externistům a ti následně uveřejní informace o volném pracovním místě.

4.1.1 Vnitřní zdroje

Společnost upřednostňuje při obsazování volných pozic své vlastní zaměstnance. Z tohoto důvodu zveřejňuje nabídku volného pracovního místa přednostně na interních stránkách společnosti o týden dříve. Podporuje tak další vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců.

Aby byli zaměstnanci o těchto nabídkách informováni, zasílá společnost každý měsíc hromadný email o volných pracovních pozicích.

4.1.2 Vnější zdroje

Při zjištění potřeby nového pracovníka se společnost domluví s personálním útvarem na zveřejnění nabídky volného pracovního místa. Upřesní termín zveřejnění nabídky a termín uzávěrky veškerých došlých reakcí uchazečů. Dále se dohodnou na termínu výběrové řízení a oznámení o vybraných uchazečích.

Inzerce

Internet je nejčastější metodou zveřejnění nabídky volného pracovního místa, kterou společnost využívá. Společnost inzeruje na internetových portálech, a to www.jobs.cz, na portálu www.prace.cz a samozřejmě na stránkách společnosti. V případě, že společnost hledá mladé kandidáty na brigádní pozice či na částečný úvazek, využívá univerzitní pracovní servery vysokých škol. V příloze 3 je přiložena ukázka nabídky volného pracovního místa.

Nabídku pracovního místa v tisku společnost naposledy publikovala před přibližně 3 lety v regionálním tisku. Jelikož se tato metoda neosvědčila a nebyla pro společnost přínosem, nadále ji nevyužívá.

Některé pracovní pozice jsou inzerovány pomocí sociální sítě LinkedIn. Tyto pozice inzeruje samotná skupina UniCredit Group, nikoliv UniCredit bank v České republice.

Ani společnost UniCredit Bank není výjimkou a zapojila do své inzerce v dnešní době všemi známou sociální síť Facebook. Na této síti inzeruje pozice jako např. pracovník call centra apod.

V inzerci je uveřejněno:

- představení společnosti,
- místo výkonu práce,
- popis pracovního místa,
- typ pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- typ smluvního vztahu,
- požadované vzdělání,
- požadavek na životopis a motivační dopis,
- benefit.

Využívání externích služeb

V případě, že má společnost problém s nalezením vhodného kandidáta, obrací se na personální agentury či oslovuje headhuntery zda nemají v databázi kandidáta na volnou pozici. Není výjimkou hledání kandidátů u konkurence, tedy podobně zaměřených firem, které podnikají v příbuzném oboru, nikoliv ve stejném. Uchazeči jsou poté kontaktováni a je jim představena jak samotná společnost, tak volná pracovní nabídka.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda získávání zaměstnanců je ve společnosti poměrně často využívána. Oblasti, kde je společnost zastoupena kamennou prodejnou, často navštěvují uchazeči se zájmem o práci. Životopisy uchazečů jsou pak zasílány personálnímu útvaru v elektronické formě interní poštou. Pro takového uchazeče je důležité, jak se před zaměstnanci prezentuje, jak se chová, jak moc se o práci zajímá atp., jelikož personalisté zpětně kontaktují pobočku a o tyto informace se zajímají.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Doporučení uchazeči jsou ve většině případů ve výběrových řízeních úspěšní, až ¼ všech úspěšných kandidátů je tvořena právě uchazeči doporučenými stávajícími zaměstnanci. Existují pro to 2 hlavní důvody, a to fakt, že stávající zaměstnanci mají přehled o společnosti, pracovním prostředí a o náplni práce, tudíž dopředu ví, zda se doporučený uchazeč pro tuto práci hodí či nehodí.

Navíc vzhledem k tomu, že se jedná o stávajícího zaměstnance, nebude riskovat doporučení nevhodného kandidáta z důvodu narušení reputace u nadřízeného.

4.2 Současný systém výběru zaměstnanců

Na výběr zaměstnanců jsou kladeny vysoké nároky a samotnému výběru předchází spousta činností. Jakmile společnost obdrží zpětnou vazbu na svou nabídku volného pracovního místa v podobě životopisu, spouští se proces výběrového řízení. Tento proces plánuje personální útvar spolu s manažerem společnosti.

Analýza dokumentace uchazečů

Prvním krokem je analýza životopisu a průvodního dopisu. V tomto kroku si personální útvar vytváří tzv. první dojem. Zkoumá se hlavně dosažené vzdělání, praxe a pracovní

zkušenosti, to vše s ohledem na hledanou pracovní pozici. Mimo jiné se dbá na formální úpravu těchto dokumentů, která také vypovídá o uchazeči.

Z životopisu i průvodního dopisu personalista dokáže zjistit, zda se daný uchazeč hodí na nabízenou pozici či nehodí. Pokud ano, je uchazeč osloven a pozván k dalšímu kolu výběrové řízení.

Nedílnou součástí tohoto kroku je informování uchazečů, kteří na základě rozhodnutí personálního útvaru nebyli vyhodnoceni jako vhodní kandidáti.

Testy pracovní způsobilosti

V rámci výběrového řízení jsou součástí také testy, ať už elektronické nebo v dnešní době téměř nevyužívané písemné, videodotazníky a motivační dotazníky.

Elektronické testy slouží hlavně k prozkoumání analytického myšlení uchazeče, dále schopností pracovat s informacemi, řešit dané pracovní úkoly, ale také zda uchazeč zvládá stresové situace, práci pod tlakem a zda dovede racionálně řešit konkrétní problém v práci.

Videodotazníky se využívají v případech, kdy uchazeč bydlí daleko a provést osobní dotazování by bylo nevýhodné pro obě strany. Tento dotazník je nejdříve zaměřen na neodborné otázky, ve kterých se zjišťuje osobnost uchazeče. Dále přichází na řadu odborné znalosti, kterými uchazeč musí disponovat, aby mohl být vyhodnocen jako vhodný kandidát.

Mimo jiné jsou uchazeči zaslány ještě motivační dotazníky, ze kterých se zkoumá, do jaké míry volná pracovní nabídka uchazeče motivuje, jaké má představy o mzdě, benefitech apod.

Nakonec dochází ještě k telefonickému kontaktu s uchazečem, ve kterém personalista předloží několik otázek ohledně zkušeností, schopní atp. a dochází k celkovému vyhodnocení a personální útvar se rozhodne, které uchazeče doporučí manažerovi společnosti.

Assessment Centrum

Skupinovou formu výběrového řízení, tzv. assessment centra, společnost využívá při obsazování manažerských pozic, u nichž je důležitá především schopnost vedení a rozvoje lidí.

Assessment centrum trvá obvykle celý den, všichni kandidáti procházejí různými modelovými situacemi a podle typu pracovní pozice hrají různé role. Kromě hraní rolí dostávají uchazeči k vyplnění také IQ testy a EQ testy.

Výběrový pohovor

V prvním kole uchazeče čeká osobní setkání se zástupcem úseku lidských zdrojů, který má nábor na starosti. Na pohovoru podrobněji představí pracovní pozici, která je nabízena, a zároveň uchazeč sám blíže seznámí personalistu s jeho zkušenostmi, kompetencemi, silnými stránkami, postojem a zájmem.

Úspěšní kandidáti jsou následně pozváni do druhého kola, ve kterém je čeká pohovor s budoucím nadřízeným. Během setkání získá podrobné informace o pracovní náplni i o pracovišti. Nadřízený sám posoudí, zda je vhodný pro tuto pozici a zda se mu uchazeč hodí do týmu.

4.3 Současný systém přijímání zaměstnanců

Jakmile dojde k výběru vhodného kandidáta, dostane pracovní nabídku. Pokud uchazeč nabídku přijme, je pozván k sepsání pracovní smlouvy.

Podmínkou pro nástup nového zaměstnance je:

- ověření referencí před nástupem,
- zaslání vyplněné nástupní tabulky příslušné HR Business Partnerce (tabulka je zaměstnanci k dispozici na internetových stránkách společnosti),
- absolvování vstupní lékařské prohlídky nejpozději v den nástupu,
- předložení výpisu z Rejstříku trestů nejpozději v den nástupu,
- předložení dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Po získání všech nutných osobních údajů o novém zaměstnanci, které dodá manažer ve formě nástupní tabulky, zasílá HR nástupní dokumentaci a pracovní smlouvu interní poštou.

Manažer zajistí kompletní vyplnění a podpisy nejpozději v den nástupu a urychleně zašle zpět personálnímu oddělení. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou provedeních, jedna zůstává personálnímu oddělení, které si ho založí do osobní složky zaměstnance a jedna je vyhotovena pro zaměstnance.

Po nástupu obdrží zaměstnanec veškeré potřebné přístupy do jednotlivých aplikací, se kterými bude pracovat. Tyto základní přístupy zajišťuje HR automaticky. Všem zaměstnancům je ze začátku nastaven pouze základní přístup do aplikací, ten se mění až po absolvování e-learningového kurzu.

Každý nový zaměstnanec by se měl seznámit s nejdůležitějšími interními předpisy, které najde na interních stránkách společnosti.

4.3 Výzkumné šetření

Součástí analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank jsem zvolila dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci z oddělení retailového bankovníctví. Základní soubor tvoří 13 zaměstnanců, přičemž výběrový soubor 11 zaměstnanců. 2 zaměstnanci se v době dotazování účastnili školení. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 20. a 21. 4. 2015. Návratnost byla 100%.

Tento dotazník, který byl zcela anonymní, byl zaměřen na proces získávání a výběr zaměstnanců, kterého se stávající zaměstnanci zúčastnili před přijetím do pracovního poměru. Dotazník je uveden na konci bakalářské práce v příloze 4.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

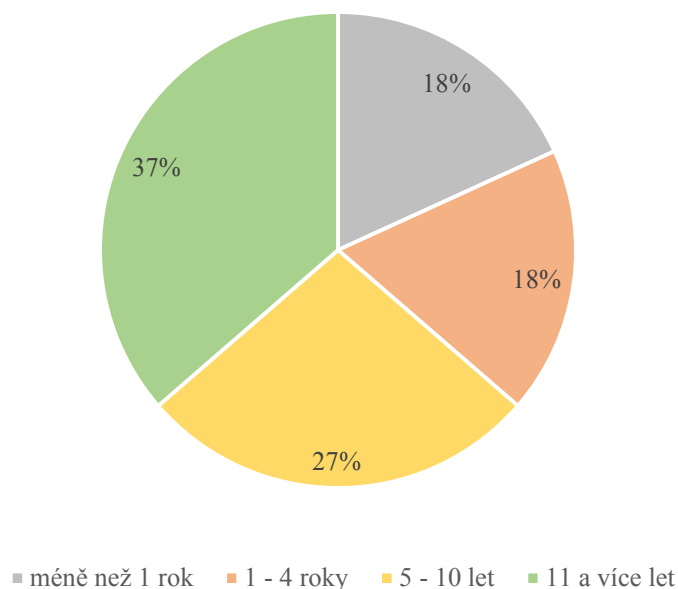
- z jakého důvodu se stávající zaměstnanci přihlásili k výběrovému řízení,
- zda byly informace o nabízené pozici dostačující,
- v jaké atmosféře probíhalo výběrové řízení,
- kdo byl u výběrového řízení přítomen,
- celkový dojem z průběhu výběrového řízení.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jako formu dotazníku jsem zvolila tištěnou podobu z důvodu interního systému v PC zaměstnanců, kvůli kterému nebylo možno využít elektronický dotazník. Tato forma nebyla dle mého názoru vůbec na škodu a díky ní jsem se dostala do kontaktu s každým zaměstnancem.

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 4.1 Délka zaměstnání pracovníků



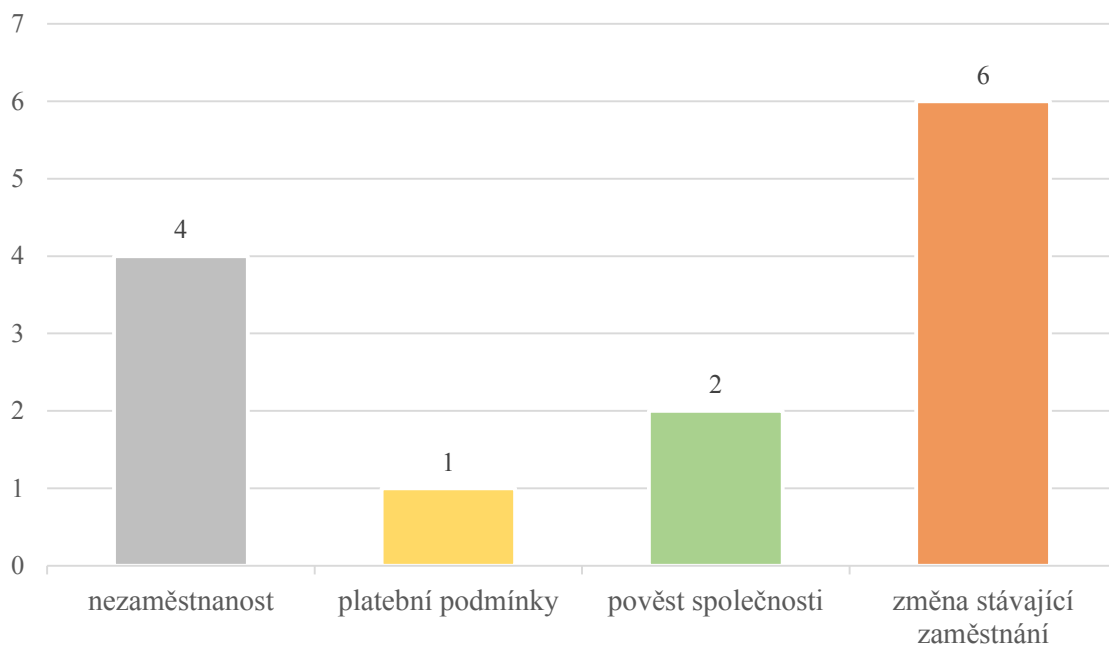
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu zjištění fluktuace zaměstnanců, která je podle výsledků minimální. Dále lze předpokládat vysoká spokojenost zaměstnanců na jejich pracovních pozicích ve společnosti.

Z grafu 4.1 vyplývá, že největší počet zaměstnanců, tedy 4 (37%), pracuje ve společnosti již více než 11 let. Následuje období od 5 – 10 let, které označili 3 zaměstnanci (27%). Stejně procentuální zastoupení má možnost práce do jednoho roku a od 1 – 4 let. Každou z nich označili 2 zaměstnanci (18%).

2. Proč jste se zajímal/a o práci v této společnosti?

Graf 4.2 Důvod zájmu o práci ve společnosti



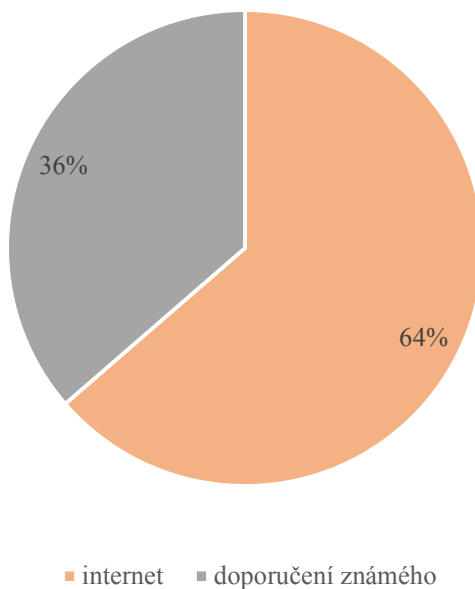
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu lze vyvodit, z jakého důvodu se zaměstnanci ucházeli o práci. V této otázce bylo možné označit více odpovědí najednou. Jako nejčastější možnost zvolilo 6 respondentů (46%) změnu stávajícího zaměstnání a hned na to 4 respondenti (31%) nezaměstnanost. 15%, tedy 2 respondenti, zvolili jako důvod pověst společnosti.

Pouze 1 respondent (8%) se zajímal o zaměstnání z důvodu nabízených platebních podmínek, což je dle mého názoru velmi málo vzhledem k tomu, že platební podmínky považují za jeden z hlavních motivačních podnětů.

3. Jak jste se dozvěděl (a) o nabídce zaměstnání?

Graf 4.3 Zdroj informací o nabídce zaměstnání



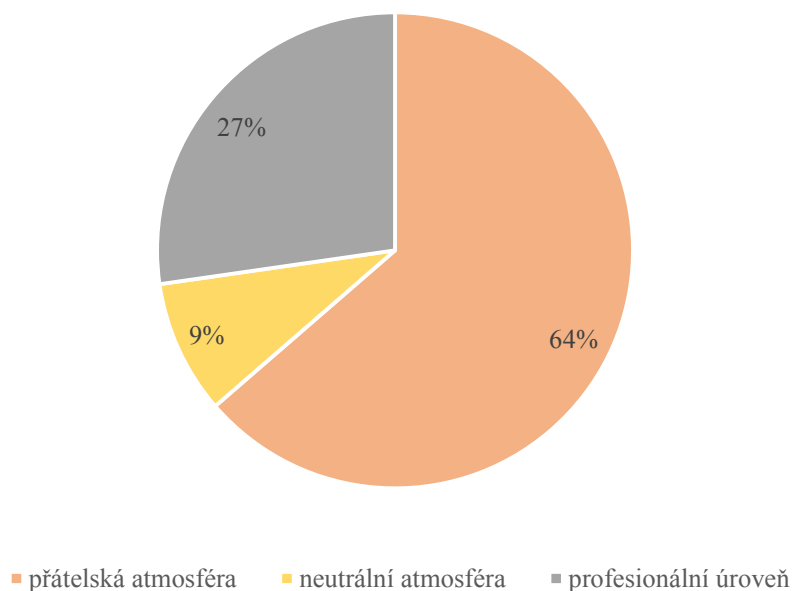
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že společnost ve většinových případech využívá ke zveřejnění volných pracovních míst internetové stránky, není výsledek grafu 4.3 překvapením. Celých 64%, což je celkem 7 respondentů, odpovědělo na otázku, odkud se o volné pracovní nabídky dozvěděli, že z internetu.

Zbylým 36%, tedy 4 respondentům, byla práce nabídnuta od známého, což považují za úspěch, jelikož doporučení známého patří mezi oblíbené metody získávání zaměstnanců v této společnosti a personalisté tuto možnost vřele uvítají.

4. V jaké atmosféře probíhal samotný pohovor?

Graf 4.4 Atmosféra při pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

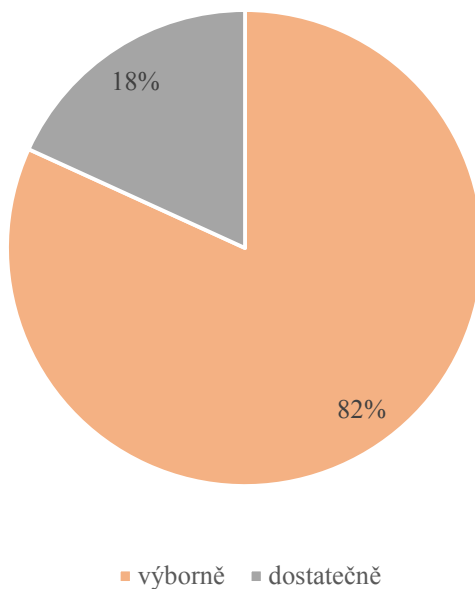
Tato otázka byla zaměřena na atmosféru při průběhu přijímacího řízení, a to ve stádiu ústního pohovoru. Největší podíl představuje možnost přátelské atmosféry, kterou označilo celkem 7 respondentů (64%), naproti tomu 3 respondenti (27%) uvedli, že pohovor probíhal na profesionální úrovni. Vzhledem k tomu, že možnost přátelská atmosféra je zcela odlišná od možnosti profesionální atmosféry, přimělo mě to k zamyšlení.

Za důvod těchto dvou rozdílných názorů respondentů považuji různé pracovní pozice, které společnost nabízí, tedy vyšší pozice, které vyžadují mnohem širší okruh znalostí, schopností a dovedností, dle mého názoru absolvovaly ústní pohovor na mnohem profesionálnější úrovni, než jak to mohou vnímat nižší pozice.

Pouze 1 respondent (9%) vnímal u pohovoru neutrální atmosféru.

5. Jak byla osoba vedoucí výběrový pohovor připravena?

Graf 4.5 Připravenost osoby při vedení pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce týkající se připravenosti osoby, která vedla přijímací pohovor, označilo většina dotázaných, tj. 9 (82%), osobu jako výborně připravenou. Pro zbylé 2 respondenty (18%) byla osoba připravena dostatečně.

6. Připadaly Vám některé otázky jako nevhodné nebo diskriminující?

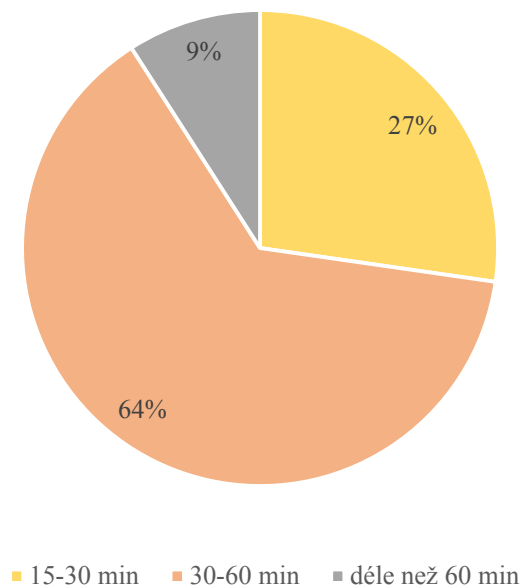
Všichni respondenti, tedy 11 (100%), se v této otázce shodli, že u ústního pohovoru nedostali žádnou nevhodnou otázku ani otázku, týkající se diskriminace.

7. Měl (a) jste možnost zeptat se na všechny Vaše otázky?

Tak jako v předešlé otázce, i v této došlo ke shodě. Všichni dotázaní měli možnost zeptat se na všechny potřebné otázky a veškeré jimi položené otázky byly zodpovězeny.

8. Jak dlouho trval ústní výběrový pohovor?

Graf 4.6 Doba trvání ústního pohovoru



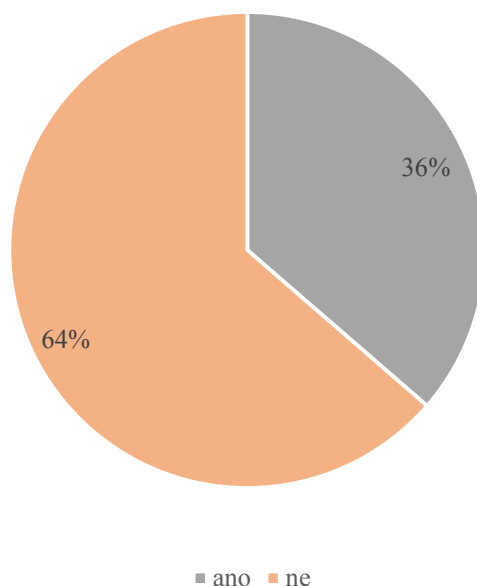
Zdroj: Vlastní zpracování

Doba trvání pohovoru se již liší. Dle mého názoru se tato doba odvíjí nejen od povahy nabízené pracovní pozice, ale také od vnímání respondentů.

Celkem 7 respondentů (64%) uvedlo, že jejich pohovor trval přibližně 30-60 min, tento čas bych přiřadila k pozicím, jako jsou úvěrový či hypoteční bankéř. 3 respondenti (27%) odpověděli 15-30 min, tento čas by mohl odpovídat nižším pozicím, jako je například osobní bankéř či poradce a pro ostatního respondenta (9%) trval déle než 60 min.

9. Myslíte si, že někteří zaměstnanci nestačí na práci, kterou mají vykonávat?

Graf 4.7 Kompetentnost zaměstnanců



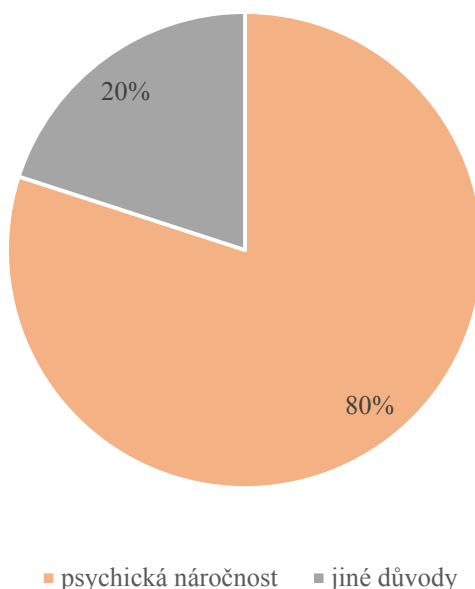
Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila z toho důvodu, abych zjistila, jak vnímají zaměstnanci ostatní zaměstnance a zda si všímají výkonu práce u ostatních.

Na 7 dotázaných (64%) působí ostatní zaměstnanci jako kompetentní a svou práci podle nich zvládají bez problémů. Ovšem 4 dotázaní (36%) si všimli, že někteří zaměstnanci svou práci nezvládají.

10. Zaměstnanci na tuto práci podle vás nestačí z jakého důvodu?

Graf 4.8 Důvod nezvládnání práce



Zdroj: Vlastní zpracování

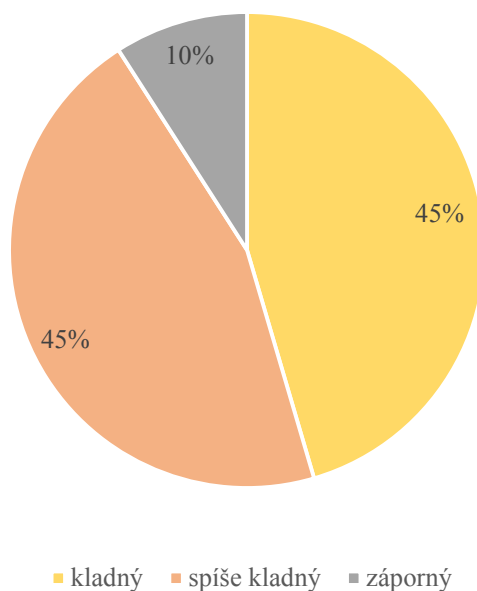
Respondenti, podle kterých někteří zaměstnanci nezvládají svou pracovní náplň, byli dále dotázáni na důvody tohoto problému. Podle 4 respondentů (80%) za tím stojí psychická náročnost. Ta může být způsobena osobními problémy či nátlakem ze strany vedení společnosti. Zbýlý 1 respondent (20%) uvedl jako možnost nezvládnání práce jiné důvody. Podle něj zaměstnancům chybí ty správné schopnosti a znalosti k výkonu své práce.

11. Odpovídá Vaše nynější práce Vašemu vzdělání?

Opět došlo ke shodě a podle všech 11 dotázaných odpovídá jejich pracovní pozice vzdělání, které absolvovali. Nutno podotknout, že se mezi dotázanými nachází jak osoby se středoškolským vzděláním, tak i osoby s vysokoškolským vzděláním. Odpovědi na tuto otázku se tedy odvíjí od osobního úsudku každého z dotazovaných.

12. Jaký byl váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Graf 4.9 Dojem z průběhu výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

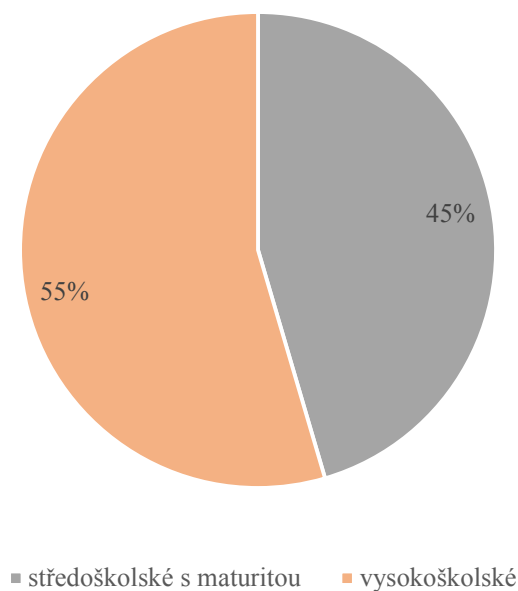
Naprostá většina dotázaných se shodla a hodnotí průběh výběrového řízení jako kladný, 5 respondentů (45%), nebo spíše kladný, 5 respondentů (45%). Pouze 1 respondent (9%) považuje průběh za negativní.

13. Obdržel jste po nástupu veškeré potřebné informace o společnosti?

Po nástupu do práce získali všichni, tj. 11, dotázaní veškeré informace potřebné k výkonu práce. Ani jeden z dotázaných neměl problém s nedostatkem informací či materiálů a nikdo si nemusel zjišťovat podrobnosti sám jinde.

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.10 Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka vzdělanosti zaměstnanců dopadla docela vyrovnaně. Vysokoškolské vzdělání má 6 respondentů (55%) a 5 respondentů (45%) absolvovalo střední školu s maturitou a dále nestudovali.

Tato otázka měla pouze informativní charakter, zařadila jsem ji do průzkumu z toho důvodu, abych zjistila, jak důležité je v současnosti vysokoškolské vzdělání v tomto odvětví.

5 Návrhy a doporučení

Poslední kapitola se zabývá návrhy a doporučeními, které by mohly vést ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank. Veškeré návrhy a doporučení vychází z provedeného dotazníkového šetření uvedeného v kapitole 4, dále z analýzy dosavadního procesu a částečně z pozorování.

Vzhledem k tomu, že společnost působí na českém trhu již 8 let, je současný proces získávání a výběru zaměstnanců kvalitně propracovaný. Během této doby byly zjištěny nedostatky a nyní by se mohlo zdát, že je celkový proces bezchybný. Ovšem při pohledu na výsledky dotazníkové šetření si lze všimnout ještě malých nedokonalostí.

Snížení časového zatížení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Se společností UniCredit Bank jsem navázala spolupráci v době, kdy společnost hledala nové pracovní síly na manažerské pozice. Nemohla jsem si tedy nevšimnout, jak dlouho celý proces, od zveřejnění nabídky volného pracovní místa až po podepsání smlouvy, trval. Důvodů může být několik. Jelikož společnost vyžaduje při reakci na pracovní nabídku pouze životopis, případně také průvodní dopis, existuje při prvním předvýběru mnoho vhodných uchazečů.

Z tohoto důvodu jsou pozváni k dalšímu kolu i nekompetentní uchazeči, u kterých to personální útvar zjistí až při osobním setkání. Životopis sice obsahuje základní informace o uchazeči, ale schopnosti a dovednosti, které jsou v bankovním sektoru zapotřebí, v něm chybí. Proto je mým doporučením vyžadovat od uchazečů také motivační dopis a před prvním osobním setkáním zapojit telefonický pohovor, během kterého se prozkoumají komunikační dovednosti.

Tento návrh by mohl nejen ušetřit čas, ale hlavně také náklady spojené s financováním Assessment centra. Metoda výběru zaměstnanců formou Assessment centra je náročná jak časově, tak finančně. Tudíž pokud by společnost při procesu předvýběru získala dokonalejší informace o uchazečích, mohla by z části eliminovat výběr uchazečů, kteří nejsou pro požadovanou pozici vhodní. Společnost by tímto opatřením mohla ušetřit až několik tisíc korun, jelikož ceny za služby Assessment center se pohybují od 10 000 Kč na jednoho uchazeče a víc.

Firma NTI - consulting, s.r.o. nabízí tyto služby za 8 400 Kč pro jednoho účastníka (NTI - consulting, s.r.o., 2015).

Podpora metody doporučení zaměstnancem

Jelikož společnost upřednostňuje doporučeného uchazeče vlastním zaměstnancem před ostatními metodami, jako jsou zveřejnění pracovní nabídky na internetu a na svých webových stránkách, doporučuji zvýšit motivaci pro zaměstnance. Motivací mám na mysli finanční odměnu za doporučení zaměstnance. Zaměstnanec bude motivován k hledání zaměstnance, který bude odpovídat požadovanému profilu a společnost tak získá kvalifikovanou pracovní sílu.

Větší zapojení mladých sil

Z grafu 3.5, který znázorňoval strukturu zaměstnanců podle jejich věku, lze snadno vyvodit, že v tomto oddělení převažuje věk 46 let a víc. To samozřejmě nepovažuji za nevýhodu, ovšem dle mého názoru by zapojení například absolventů mohlo vnést do společnosti nový směr. S mladými přichází většinou nové inovace, postupy a jistě by se rádi účastnili programů na zefektivnění pracovních postupů.

Společnost v současné době nabízí jak stáže pro studenty, tak trainee programy pro absolventy vysokých škol. Tyto formy pozic jsou skvělým způsobem jak ušetřit náklady na získávání a výběr zaměstnanců a zároveň jak si „vychovat“ potenciálního zaměstnance podle svých představ. Student si může vytvořit zájem o práci ve společnosti již během studia, a pokud se osvědčí, po dosažení vzdělání může nastoupit jako zaměstnanec.

Tyto nabídky jsou vyvěšeny na oficiálních webových stránkách společnosti a v tom vidím já osobně malý nedostatek.

Mým doporučením je vystavení těchto nabídek hlavně ve školách, kde může studenta nejčastěji zaujmout. Z vlastních zkušeností vím, že málokdo hledá takové nabídky přímo na oficiálních stránkách různých společností.

Dalším doporučením je účast na veletrzích práce, konkrétně doporučuji největší veletrh pracovních příležitostí v Moravskoslezském kraji Kariéra PLUS. Na tomto veletrhu studenti v letošním roce mohli vidět téměř všechny konkurenční instituce a vzhledem k vysoké účasti na veletrhu by dle mého názoru společnost UniCredit v příštím roce neměla chybět. Účast na veletrhu je sice placená, viz ceník příloha 5, ale jelikož zájem studentů je, především v našem

kraji s vysokou nezaměstnaností¹ absolventů, obrovský, náklady vynaložené na tento veletrh se vyplatí.

Platební podmínky

Finanční odměna hraje důležitou roli při volbě zaměstnání. V otázce týkající se důvodu zájmu o práci ve společnosti, viz graf 4.2, zvolil pouze jeden respondent platební podmínky. Důvodem může být skutečnost, že společnost neuvádí při inzerování nabídky volného pracovního místa nabízené finanční ohodnocení. V případě zveřejnění těchto informací by mohlo dojít k eliminaci uchazečů, kteří by po zjištění těchto údajů nabídku odmítli. Toto opatření by opět snížilo jak čas vynaložený personalisty na výběrová řízení, tak samozřejmě náklady společnosti.

Kompetentnost zaměstnanců

V dotazníkovém šetření si nevedla dobře otázka vztahující se k názoru respondentů na kompetentnost zaměstnanců, viz graf 4.7. Jako nejčastější důvod byla uvedena psychická náročnost. Jelikož jsem společnost navštěvovala často, mohu vyloučit jakoukoliv formu psychického nátlaku ze strany nadřízeného.

Problémem zde může být rivalita mezi zaměstnanci, což by se dalo zlepšit formou zaměstnaneckých akcí, které by společnost nabízela častěji a díky kterým by došlo k silnějšímu stmelení zaměstnaneckého kolektivu. Mohu doporučit bowling, sportovní turnaje, turistické výlety apod.

Společnost pravidelně provádí pro podporu vzdělávacího procesu Learning Management System eDoceo, což je e-learningový kurz, díky kterému se zaměstnanci neustále vzdělávají. Nemyslím si tedy, že by zaměstnanci nezvládali svou práci z důvodu chybějících znalostí.

¹ K dubnu 2014 dosahovala nezaměstnanost absolventů 15,5%, což je nejvyšší míra ze všech krajů v ČR (Národní ústav pro vzdělávání, 2014)

6 Závěr

Lidé patří mezi čtyři zdroje, které určují ekonomický rozvoj, dalšími jsou půda, technologie a kapitál. Díky lidským zdrojům jsou uváděny do pohybu i další věcné zdroje a navíc jsou lidé schopni vykonávat i další činnosti, např. plánování, rozhodování aj. A jelikož o výsledku hospodaření dané společnosti nerozhoduje počet zaměstnanců, ale jejich schopnosti, dovednosti a znalosti, je proces získávání a výběru zaměstnanců prvním krokem pro to, aby byla společnost úspěšná. Volba zaměstnanců je nepochybně klíčovou rolí, což je jeden z důvodů, proč bylo vybráno pro bakalářskou práci právě tohle téma.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit proces získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci. Touto vybranou organizací je v tomto případě společnost UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Proces získávání a výběr zaměstnanců byl zhodnocen na základě konzultací s personálním útvarem, ředitelkou pobočky v Ostravě a zaměstnanci, dále pomocí výzkumného šetření ve formě dotazníku a na základě pozorování.

Bakalářská práce obsahuje část teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na všeobecných předpokladech, které vychází z odborné literatury. Jejím cílem je seznámit se samotným procesem získávání a výběru zaměstnanců. Na základě této teoretické části je dále zpracována praktická část, pro kterou tvoří osnovu.

Nejdůležitější částí bakalářské práce je kapitola návrhů a doporučení. Vzhledem k dlouhodobému působení společnosti UniCredit Bank na českém trhu nebylo nalezeno žádných zásadních nedostatků, které by narušovaly chod organizace. Společnost jedná v procesu získávání a výběru zaměstnanců na profesionální úrovni a disponuje bohatými zkušenostmi.

Doporučení, které byly v kapitole 5 uvedeny, tvoří návrhy na zefektivnění procesu. Mezi hlavní se řadí snížení času trvání celého procesu, počínaje zveřejněním volné pracovní nabídky a konče podepsáním pracovní smlouvy. Dále je to zapojení mladých uchazečů, kterým i když praxe chybí, jsou pracovití a jistě si šanci zaslouží. Za důležitý krok považují odměňování zaměstnanců při doporučení uchazeče. Tato metoda získávání zaručuje kvalitní pracovní sílu, jelikož zaměstnanec má přehled o společnosti, o pracovních podmínkách, pracovní pozici a s pozicí příslušnou náplní práce.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 987-80-7400-347-9.
- 5) HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN: 978-80-248-3554-9.
- 6) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 7) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 8) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 10) MATHIS, L. Robert, JACKSON, H. John. *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-45315-8.

Elektronické zdroje:

- 1) UniCredit Bank - *Historie skupiny* [on-line]. [citováno 2015-03-10]. Dostupné z WWW <<https://www.unicreditbank.cz/web/o-bance/skupina-unicredit>>.
- 2) UniCredit Bank - *Výroční zprávy* [on-line]. 2008-2014 [citováno 2015-03-13]. Dostupné z WWW <<https://www.unicreditbank.cz/web/o-bance/vyrocní-zpravy>>.
- 3) UniCredit Bank - *Pozice vhodné pro studenty a absolventy* [on-line]. [citováno 2015-04-13]. Dostupné z WWW <<http://unicreditbank.jobs.cz/studenti-a-absolventi/pozice-vhodne-pro-studenty-a-absolventy>>.
- 4) UniCredit Bank – *Volné pozice* [on-line]. [citováno 2015-04-27]. Dostupné z WWW <<http://unicreditbank.jobs.cz/www/?brand=g2&exportRCM=4403551&trackingBrand=&rs=186&ep=>>>.
- 5) eDoceo - *UniCredit Learning* [on-line]. [citováno 2015-04-28]. Dostupné z WWW <<http://www.edoceo.cz/index.php/referencezoo/item/unicredit-bank-czech-republic-2>>.
- 6) Národní ústav pro vzdělání - *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním* [online]. 2014 [citování 2015-05-01]. Dostupné z WWW <<http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/nezamestnanost-absolventu-strednich-a-vyssich-odbornych-skol>>.
- 7) NTI - consulting, s.r.o. - *Assessment Centrum* [online]. [citováno 2015-04-30]. Dostupné z WWW <<http://www.nti.cz/products/assessment-centrum-8-400-kc-bez-dph-/>>.
- 8) Kariéra plus – *Ceník nabízených služeb* [online]. 2015 [citováno 2015-05-01]. Dostupné z WWW <http://www.karieraplus.cz/PRO-VYSTAVOVATELE/cenik_sluzeb_KP.pdf>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Seznam zkratk

a.s. akciová společnost

HR Human Resources

Seznam grafů

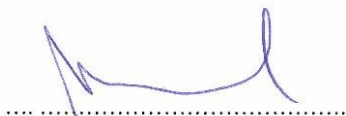
Graf 3.1 Vývoj čistého zisku UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	24
Graf 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců UniCredit Bank Czech Republic, a.s.....	25
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví	26
Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle věku	27
Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	27
Graf 4.1 Délka zaměstnání pracovníků	36
Graf 4.2 Důvod zájmu o práci ve společnosti	37
Graf 4.3 Zdroj informací o nabídce zaměstnání.....	38
Graf 4.4 Atmosféra při pohovoru	39
Graf 4.5 Připravenost osoby při vedení pohovoru	40
Graf 4.6 Doba trvání ústního pohovoru	41
Graf 4.7 Kompetentnost zaměstnanců	42
Graf 4.8 Důvod nezvládnání práce.....	43
Graf 4.9 Dojem z průběhu výběrového řízení.....	44
Graf 4.10 Vzdělání zaměstnanců	45

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2015

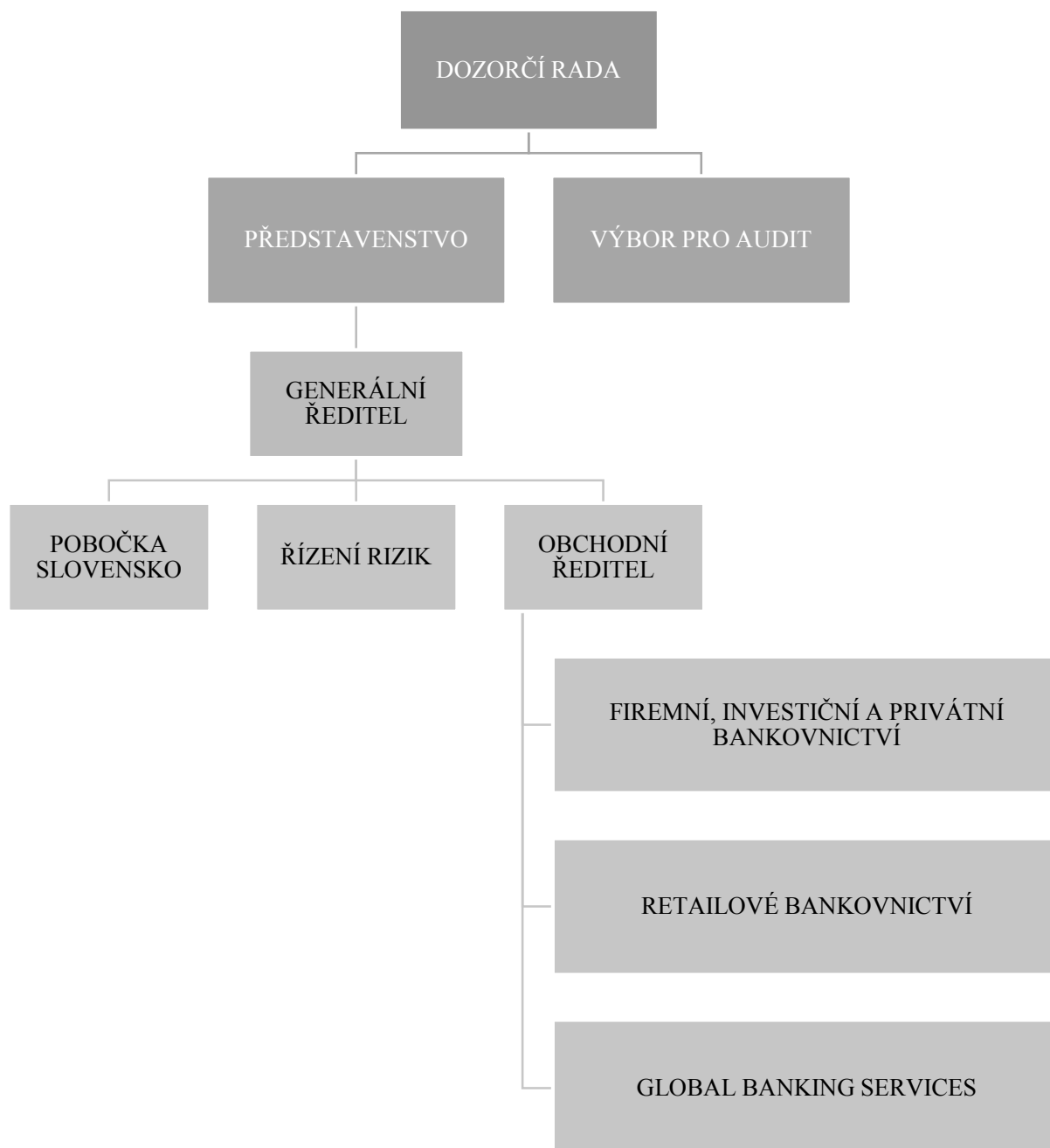


Hana Maroszová

Seznam příloh

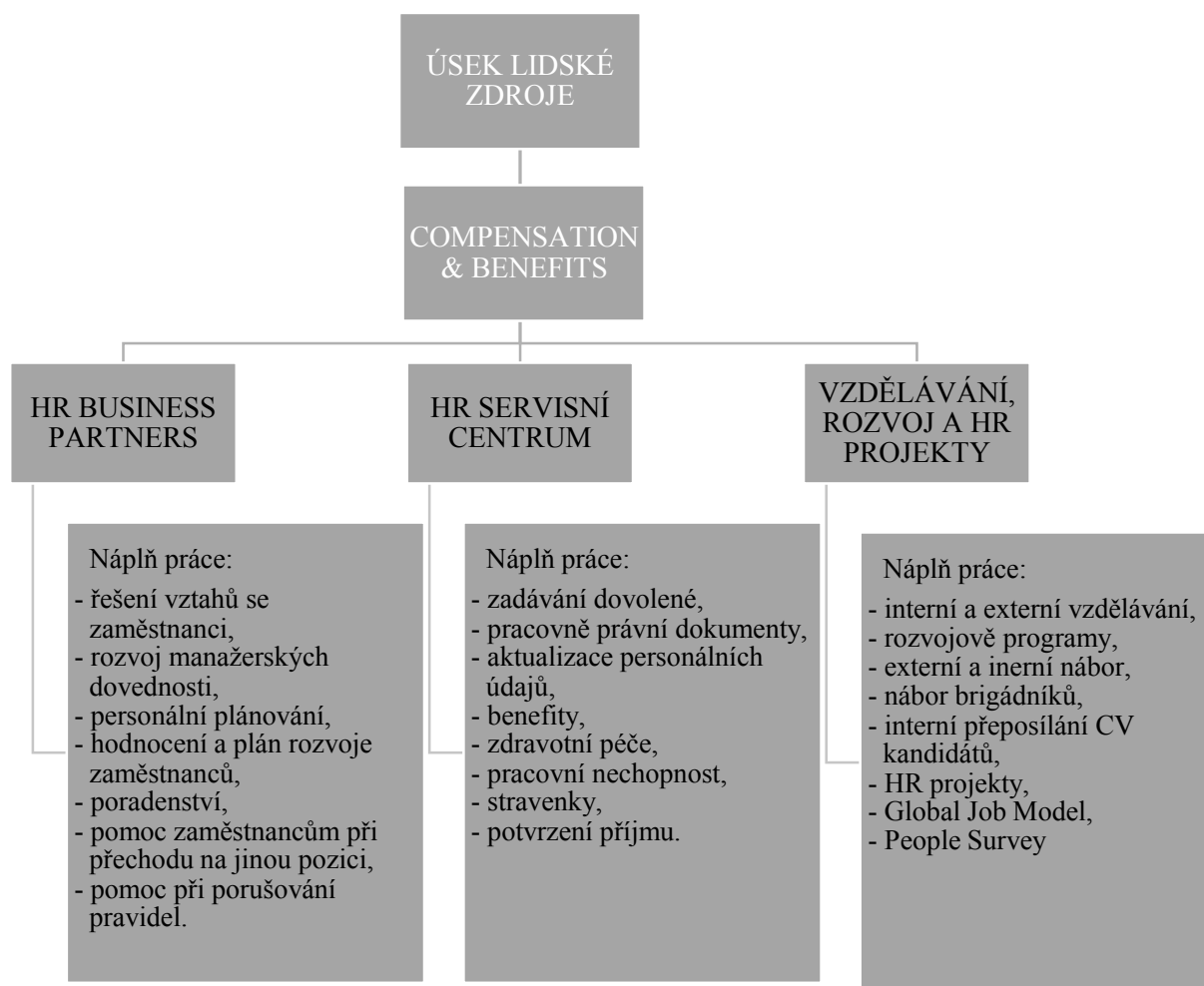
- Příloha 1: Organizační struktura UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Příloha 2: Organizační struktura HR oddělení
- Příloha 3: Inzerát
- Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance
- Příloha 5: Ceník služeb na veletrhu Kariéra PLUS

Příloha 1: Organizační struktura UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Příloha 2: Organizační struktura HR oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Příloha 3: Inzerát

OSOBNÍ BANKÉŘ / HYPOTÉKY

Aktuálně obsazujeme pozici Osobní bankéř se zaměřením na hypotéky a investice na naší pobočce UniCredit Bank - Teplice. Ideální kandidát již nyní působí na obchodní pozici a rád by se kariérně posunul. Hledáme pozitivního, aktivního člověka s chutí do obchodu a s velkým zájmem o investice a hypotéky.

Náplň práce

- poskytování kvalitního a profesionálního poradenství v oblasti investic / hypoték
- identifikace potřeb klientů, navrhování optimálních řešení
- péče o svěřené portfolio klientů a získávání nových klientů
- odpovědnost za své prodejní výsledky a kvalitu poskytovaných služeb
- budování a rozvoj dlouhodobých vztahů s klienty
- správa clientské databáze

Požadujeme

- SŠ/VŠ vzdělání, ideálně ekonomického směru
- ideálně již dosavadní zkušenost se zpracováním hypoték (ideálně i investic)
- obchodní duch a prokazatelné prodejní dovednosti
- praxe v retailovém bankovníctví nebo prodeji finančních služeb výhodou
- komunikativní znalost anglického jazyka výhodou
- velmi dobré komunikační schopnosti a sociální obratnost
- důslednost a zodpovědnost v péči o klienty

Nabízíme

- samostatnou práci s kontaktem s affluentními klienty
- možnost získat zajímavé zkušenosti a uskutečnit kariérní růst v rámci banky či skupiny UniCredit
- možnost učit se novým věcem prostřednictvím interního vzdělávání, intenzivního adaptačního procesu a rozvojových programů - školení na hypotéky, investice
- přátelský pracovní tým

Zdroj: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Příloha 4: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance společnosti

Vážený pane, vážená paní,

jmenuji se Hana Maroszová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na VŠB v Ostravě. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude součástí bakalářské práce na téma Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve vybraném podniku. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Hana Maroszová

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 - 3 roky
 - c) 4 - 10 let
 - d) více než 10 let

2. Proč jste se zajímal/a o práci v této společnosti? (Je možné označit více odpovědí)
 - a) blízkost bydliště
 - b) nezaměstnanost
 - c) změna stávajícího zaměstnání
 - d) platební podmínky
 - e) pověst společnosti
 - f) z jiného důvodu (uveďte jakého).....

3. Jak jste se dozvěděl (a) o nabídce zaměstnání?
 - a) Inzerce na internetu
 - b) Úřad práce
 - c) Sám (a) jsem se organizaci nabídnul (a)
 - d) Doporučení kamaráda, známého
 - e) Jiným způsobem, uveďte

4. V jaké atmosféře probíhal samotný pohovor?

- a) na profesionální úrovni
- b) v přátelské atmosféře
- c) v neutrální atmosféře
- d) v nepříjemné atmosféře

5. Jak byla osoba vedoucí výběrový pohovor připravena?

- a) Výborně
- b) Dostatečně
- c) Špatně
- d) Velmi špatně

V případě, že Vaše odpověď byla „c“ nebo „d“, uveďte prosím důvod

.....

6. Připadaly Vám některé otázky jako nevhodné nebo diskriminující?

- a) Ne
- b) Ano, uveďte proč

7. Měl (a) jste možnost zeptat se na všechny Vaše otázky?

- a) Ano
- b) Ne, uveďte proč.....

2. Jak dlouho trval ústní výběrový pohovor?

- a) méně než 15 minut
- b) 15- 30 minut
- c) 30 -60 minut
- d) déle než 60 minut

3. Myslíte si, že někteří zaměstnanci nestačí na práci, kterou mají vykonávat?

- a) Ne
- b) Ano

V případě, že je Vaše odpověď „a“, přejděte prosím na otázku č. 11.

4. Zaměstnanci na tuto práci podle vás nestačí z jakého důvodu?

- a) Psychická náročnost
- b) Fyzická náročnost
- c) Jiný, uveďte

5. Odpovídá Vaše nynější práce Vašemu vzdělání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Obdržel jste po nástupu veškeré potřebné informace o společnosti?

- a) ano
- b) ne

7. Jaký byl váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

- a) kladný
- b) spíše kladný
- c) spíše záporný
- d) záporný

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Vysokoškolské
- d) Základní

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Ceník služeb na veletrhu Kariéra PLUS

CENOVÁ NABÍDKA

POLOŽKA	CENA v Kč bez DPH
Malý stánek (2x1 m)	18 000
Standard stánek (3x2 m)	24 000
Rohový stánek (3x2 m + prostor pro umístění banneru)	28 000
Odpolední individuální setkání pro 80 osob (15 minut)	10 000
Odpolední individuální setkání pro 40 osob (15 minut)	8 000
Individuální setkání v době špičky* pro 80 osob (15 minut)	14 000
Individuální setkání v době špičky* pro 40 osob (15 minut)	11 000
Dopolední individuální setkání pro 80 osob (15 minut)	11 000
Dopolední individuální setkání pro 40 osob (15 minut)	8 500
Katalog firem (2 x A4)	20 000
Katalog firem (1 x A4)	15 000
Katalog firem (½ x A4)	11 000
Letáky do tašek	8 000
Účast 4. a každé další osoby z firmy na veletrhu	600
Objednání služeb do 14. listopadu 2014	15% sleva

* v době nejvyšší návštěvnosti veletrhu

Zdroj: Kariéra PLUS